

# BUDAYA ORGANISASI PONDOK PESANTREN TARBIYAH ISLAMIYAH AR-RAUDHATUL HASANAH PAYA BUNDUNG MEDAN

## D E D I K

Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Kantor Kementerian Agama  
Kabupaten Simalungun. Alumni Program Doktor Pendidikan Islam Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Email: [dedik@gmail.com](mailto:dedik@gmail.com)

## Abstrak

Artikel ini merupakan studi kualitatif terhadap budaya organisasi pondok pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan. Melalui penelitian ini ditemukan tentang sejarah keberadaan pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan. Dalam konteks budaya pondok pesantren, yaitu budaya kasat mata (*tangible culture*) dan budaya tidak kasat mata (*intangible culture*). Secara ekstensif, penulis artikel ini memaparkan kedua bentuk budaya tersebut dalam penyelenggaraan pendidikan pada Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan. Lewat analisisnya, penulis artikel bahkan mengargumenkan bahwa kedua bentuk budaya tersebut telah menjadi factor utama keberhasilan pendidikan di Pesantren ar-Raudhatul Hasanah.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, pesantren, budaya kasat mata, budaya tidak kasat mata, dan Pesantren ar-Raudhatul Hasanah

## Pendahuluan

Pendidikan adalah suatu kegiatan pengembangan potensi anak secara komprehensif yang dipercaya mampu meningkatkan kompetensi manusia, baik pengetahuan, sikap dan perilaku. Sebagaimana diungkapkan dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang pendidikan bahwa: “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara”.<sup>1</sup>

Oleh sebab itu, pendidikan memiliki fungsi strategis bagi seseorang untuk menjadi pribadi paripurna. Untuk itu peran keluarga, sekolah dan masyarakat sebagai institusi pendidikan menjadi suatu kepastian untuk membangun kebudayaan suatu bangsa menuju masa depan yang lebih baik. Hal itu sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang termaktub dalam UU No. 20

Tahun 2003 bahwasanya, “Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan pengetahuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab”.<sup>2</sup>

Sejatinya, setiap sekolah menjadi wadah yang secara formal melaksanakan kegiatan pendidikan yang teratur, terencana dan terprogram. Sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berguna bagi kelangsungan hidup bangsa. Orang tua adalah pihak yang berkepentingan menitipkan anak-anaknya belajar di sekolah, madrasah dan pesantren agar anak menjadi pribadi paripurna.

Harapan inilah yang dinanti oleh setiap masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Namun tidak semua lembaga pendidikan mampu mengemban amanah ini, hal ini dikarenakan beberapa faktor yang ikut menjadi penentu terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan lembaga pendidikan. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari intern organisasi atau juga bisa berasal dari ekstern organisasi. Faktor yang berasal dari intern organisasi bentuknya banyak diantaranya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dalam tubuh organisasi disebut sebagai perangkat lunak organisasi (*software organization*)<sup>3</sup>.

Budaya organisasi menjadi penting untuk dikaji, karena saat ini di abad ke-21 manusia berada pada tahap peradaban hidup teratur. Keteraturan itu menurut Sri-Edi Swasono karena manusia telah menjadi “masyarakat organisatoris”<sup>4</sup>. Manusia dilahirkan tidak lagi di sembarang tempat atau pelataran, tetapi di dalam suatu organisasi (rumah sakit atau klinik bersalin), selanjutnya kelahiran masing-masing manusia dicatat dalam akte kelahiran (oleh organisasi catatan sipil) sebagai warga baru di dalam masyarakat. Saat pernikahan ataupun perceraian pun disahkan oleh organisasi yang mengeluarkan surat nikah. Demikian pula ketika meninggal dan dinyatakan telah meninggal oleh suatu organisasi, kemudian dimakamkan di makam yang terurus dalam suatu organisasi yang disebut STM (serikat tolong menolong). Manusia “belum” lahir, “belum” menikah, “belum” bercerai atau “belum” mati bila belum dinyatakan dan disahkan oleh organisasi formal. Oleh karena itu, *a modern society is an organizational society*<sup>5</sup>.

Lembaga pendidikan merupakan suatu organisasi, permasalahan mendasar dalam mengelola organisasi pada abad ke-21 menurut Basuki adalah budaya organisasi. Hakekat budaya organisasi adalah nilai-nilai dasar organisasi<sup>6</sup>. Nilai-nilai dasar ini berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku serta pola tindak dari seluruh anggota serta mampu memperkuat suatu organisasi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan, organisasi yang memiliki budaya yang kuat, memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan suatu organisasi<sup>7</sup>.

Pentingnya budaya organisasi dalam mempertahankan keberadaan sebuah organisasi menarik untuk diteliti lebih lanjut, utamanya dalam dunia pendidikan Islam yang salah satunya adalah pesantren. Peneliti Clifford Geerts, Karel Steenbrink, dan yang lainnya, sepakat bahwa pesantren merupakan lembaga tradisional asli Indonesia walau berbeda pendapat dalam memandang proses lahirnya pesantren<sup>8</sup>. Nurcholish Madjid pernah menegaskan, pesantren adalah artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisional, unik dan *Indigenous*<sup>9</sup>.

Kesemua itu adalah bagian dari budaya organisasi yang berjalan di Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan. Berdasarkan fenomena tersebut peneliti mencoba untuk mengangkatnya menjadi judul penelitian: “Budaya Organisasi Pondok Pesantren (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan)”.

### **Hakikat Budaya Organisasi**

Budaya berasal dari bahasa sansekerta “*budhayah*” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “*buddhi*” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental.<sup>10</sup> Selanjutnya J. Verkuyl menulis bahwa kata kebudayaan itu mulai dipakai kira-kira pada tahun 1930 dan dengan cepat merebut tempat yang tetap dalam perbendaharaan bahasa Indonesia, menurutnya kata kebudayaan itu berasal dari bahasa Sanskerta *budaya*, yakni bentuk jamak dari *budi* yang berarti *roh* atau *akal*. Perkataan kebudayaan menyatakan : segala sesuatu yang diciptakan oleh budi manusia<sup>11</sup>.

Senada dengan pendapat di atas, P.J. Zoetmulder dalam sebuah bukunya *Culture, Oost en West* sebagaimana dikutip oleh Faisal Ismail mengatakan bahwa kata kebudayaan itu adalah suatu perkembangan dari kata majemuk “budi-daya”

yang artinya daya dari budi atau kekuatan dari akal. Budidaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal sebagai *culture* berasal dari kata Latin *colere* yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang arti *culture* sebagai segala daya dan usaha manusia untuk mengubah alam. Istilah *culture* (Inggris) telah diindonesiakan menjadi kultur yang sama pengertiannya dengan kebudayaan atau bila dituliskan secara singkat menjadi budaya. Istilah tersebut dalam bahasa Arab disebut *Tsaqafah*<sup>12</sup>.

Menerangkan konsep budaya, *The International Encyclopedia of the Social Sciences* (1972) sebagaimana dikutip oleh Taliziduhu Ndraha<sup>13</sup> menggunakan dua pendekatan untuk studi Antropologi periode 1900-1950 yaitu (1) pendekatan pola-proses (*process-pattern theory, culture pattern as basic*) yang dibangun oleh Franz Boas (1858-1942) dan dikembangkan oleh Alfred Louis Kroeber (1876-1960) dan (2) pendekatan struktural-fungsional (*structural-functional theory, social structure as basic*) yang dikembangkan oleh Bronislaw Malinowski (1884-1942) dan Radcliffe-Brown. Kedua teori ini tercakup didalam definisi budaya dalam arti luas yang meliputi *culture* dan *civilization* menurut Edward Burnett Tylor (1832-1917):

*Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society*<sup>14</sup>.

Vijay Santhe dalam Ndraha mendefinisikan budaya sebagai *the set of important assumptions (often unstated) that members of a community share in common. Assumptions* meliputi *beliefs*, yaitu asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan, dan *values* seperti telah diuraikan di atas, sebagaimana diamati, dan tidak sebagaimana mereka (*member of any community*) katakan, karena yang satu bisa berbeda dengan yang lain (lain dimulut, lain di hati)<sup>15</sup>.

*Shared basic assumption* itu menurut Santhe lebih lanjut meliputi (1) *shared things*, misalnya pakaian seragam, (2) *shared sayings*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, (3) *shared doings*, misalnya pertemuan, kerja bakti, dan (4) *shared feelings*, misalnya turut belasungkawa, dirgahayu, ucapan selamat, dan lain sebagainya.

Defenisi budaya yang bersifat umum namun operasional diberikan oleh Edgar Schein berikut ini:

*A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.*<sup>16</sup>

Wirawan mendefenisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang sosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi<sup>17</sup>.

Piti Sithi Amnuai, *How to Build a Corporate Culture*, dalam *The Asian Manager* (September, 1989) sebagaimana yang dikutip Ndraha merumuskan defenisi budaya organisasi yang sederhana namun komprehensif:

*A set basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration*<sup>18</sup>.

Edgar H Schein mengemukakan defenisi budaya organisasi yang bersifat operasional yaitu:

*An Organization's culture is a pattern of basic assumptions invented, discovered or develop by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.* Dikatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal<sup>19</sup>.

Ndraha mencoba menganalisis dua pendapat di atas, tentang defenisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Piti Sithi Amnuai dan Edgar H Schein sebagaimana kutipan berikut ini:

Definisi Piti Sithi Amnuai adalah definisi yang paling jelas. Kata-kata kunci (indikator) budaya organisasi menurut definisi itu adalah *basic, assumption, belief, shared, dan learn*. Dibanding dengan definisi Schein yang telah dikutip di atas, definisi Piti Sithi Amnuai memuat kata kunci *learn* yang tidak terdapat di dalam definisi Schein, tetapi Schein

mengandung kata kunci yang tidak terdapat di dalam definisi Piti Sithi Amnuai, yaitu *to be taught to new members*. Kata-kata kunci itu menunjukkan aspek kualitatif (*basic*), aspek komponen (*assumptions* dan *beliefs*), aspek kuantitatif (*shared by members*), dan aspek cara terbentuknya (pembentukan, yaitu melalui *learning*) budaya organisasi. Adapun aspek pewarisan atau sosialisasi (*to be taught*), dapat dianggap sudah termasuk di dalam kata kunci *learn* dan *shared (sharing)*, lagi pula di dalam kata kunci *learning* terkandung sifat *clear (clarity)*.

Dalam definisi Piti Sithi Amnuai dan Schein terdapat kata kunci lain yang amat relevan untuk Indonesia, yaitu problem of "*external adaptation*" dan *internal integration*. Yang pertama berhubungan dengan globalisasi dan pasar bebas, dan yang kedua berkaitan dengan kondisi dalam negeri Indonesia, yaitu proses persatuan dan pelestarian persatuan Bangsa Indonesia menurut konsepsi Bhineka Tunggal Ika. Kata kunci ini diharapkan menjadi indikator budaya bangsa Indonesia ke depan. Setiap kata kunci itu diuraikan di bawah ini.

*Basic* berarti dasar atau *pendirian*, prinsip, nilai yang *less visible* dan *harder to change* (kata Kotter dan Heskett). Dalam bahasa Inggris, anggapan adalah *assumption*, yaitu *the act of taking for granted (without proof) or supposing*. Kata *basic* menunjukkan kualitas dan posisi anggapan yang bersangkutan. Misalnya, anggapan dasar berbunyi "Sekalian umat manusia dilahirkan merdeka." Percaya (*belief*) adalah *confidence in the truth or existence of something not immediately susceptible to rigorous proof*. Misalnya: *God sees the truth, but wait*. *Sharing* berarti berbagi nilai yang sama. Nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Misalnya berbagi nilai yang sama melalui pakaian seragam (raga). Namun menerima dan memakai pakaian seragam (raga). Namun menerima dan memakai pakaian seragam saja (perilaku) tidaklah cukup. Pemakaian pakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol, dan membentuk citra organisasi. Jika demikian, nilai pakaian seragam tertanam semakin mendalam: menjadi *pendirian (basic)*. Melalui *learning process* dalam arti belajar, budaya diproses secara sadar menurut proses belajar: belajar dari pengalaman, belajar dari keberhasilan dan kegagalan organisasi lain. *Learning process* menuntut keterbukaan dan kebersamaan. Menurut Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, dan Ernest R. Hilgard dalam Pengantar Psikologi (1994), proses belajar berlangsung melalui peniruan atau pengikutan, pengkondisian atau rekayasa, dan pengujian hipotesis atau pembuktian. Nilai yang terbukti manfaatnya (definisi Schein: *considered valid*) akan tertanam menjadi *basics*. Selanjutnya melalui *learning process* dalam arti mengajar, berarti komunikasi budaya, diseminasi budaya, sosialisasi budaya, dan pewarisan budaya. Di dalam hubungan itu kepemimpinan memegang peranan penting. Kepemimpinan dalam hubungan itu adalah *taehing by example*, demikian Piti Sithi Amnuai, yaitu *through the leader him-or herself*, kepemimpinan lili<sup>20</sup>.

Di antara pendapat para pakar tersebut tampak bahwa ada di antaranya memberikan pengertian yang lebih filosofis, namun ada pula yang lebih bersifat operasional.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Asumsi dasar atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

### Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Manusia diciptakan oleh Allah SWT tidak sendirian, namun berpasang-pasangan. Ini menunjukkan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang butuh berinteraksi dengan manusia lainnya. Kebersamaan antar manusia biasanya diikat dalam suatu organisasi. Dikatakan organisasi jika ada aktivitas/kegiatan yang dikerjakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang.

Kajian ini diawali dengan merujuk ayat-ayat Allah SWT yang berkaitan dengan keorganisasian. Diantaranya adalah firman Allah Swt dalam Suroh Al-Baqarah ayat 43 yaitu :

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ ﴿٤٣﴾

*Dan Dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat dan ruku'lah beserta orang-orang yang ruku ( yang dimaksud ialah: shalat berjama'ah )<sup>21</sup>.*

Dua kewajiban pokok itu merupakan pertanda hubungan harmonis, shalat untuk hubungan baik dengan Allah Swt, dan zakat pertanda hubungan harmonis dengan sesama manusia. Keduanya ditekankan, sedangkan kewajiban lainnya dicakup oleh penutup ayat ini, yaitu rukuklah bersama orang-orang yang rukuk; dalam arti tunduk dan taatlah pada ketentuan-ketentuan Allah sebagaimana dan bersama orang-orang yang taat dan tunduk, demikian M. Quraish Shihab memberi penjelasan ayat ini<sup>22</sup>.

Selanjutnya firman Allah Swt dalam Suroh An-Nisaa' ayat 71 yaitu :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانْفِرُوا ثُبَاتٍ أَوْ بَعَادٍ جَمِيعًا ﴿٧١﴾

*Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama*<sup>23</sup>.

M. Quraish Shihab menafsirkan ayat ini memerintahkan kepada orang-orang beriman dengan panggilan mesra; wahai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah menghadapi musuh yang telah kamu ketahui maupun yang belum atau tidak kamu ketahui. Jika itu telah kamu laksanakan dan tiba saatnya menyerang, maka majulah dengan penuh kesungguhan dan tanpa ditunda-tunda ke medan juang dalam keadaan berkelompok-kelompok, satu kelompok demi satu kelompok, jika cara ini yang tepat untuk menghadapi mereka, atau majulah bersama-sama, jika cara ini yang kamu nilai lebih baik<sup>24</sup>.

Al-Maraghi menafsirkan arti berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama sebagai pilihan apakah akan berangkat kelompok demi kelompok, ataukah seluruh kaum mukminin akan berangkat sesuai dengan kondisi musuh<sup>25</sup>.

Selanjutnya firman Allah Swt dalam Suroh Ash-Shaffat ayat 1 yaitu :

وَالصَّفَّاتِ صَفًّا

*Demi (rombongan) yang ber shaf-shaf dengan sebenar-benarnya*<sup>26</sup>.

M. Quraish Shihab memberi penjelasan tentang ayat ini bahwa keberadaan dalam satu barisan mengisyaratkan kesatuan tujuan, seperti halnya dalam shalat atau peperangan. Huruf (و) pada awal ayat ini adalah salah satu dari tiga huruf yang digunakan dalam bahasa Arab sebagai pertanda sumpah. Di sini, Allah bersumpah untuk mengukuhkan informasi yang ditegaskan pada ayat ke-4 berikut bahwa Allah adalah Maha Esa dan bahwa Dia adalah Tuhan Pemilik, Pengatur, dan Pengelola alam raya. Sumpah adalah salah satu cara yang dikenal untuk mengukuhkan informasi. Kata (الصافات) terambil dari kata (صف) barisan, yakni sesuatu yang teratur sedemikian rupa bagaikan garis lurus. Ayat ini sengaja tidak menggunakan kata *ash-shaffin* yang digunakan untuk menunjuk maskulin berakal agar ia dapat mencakup kelompok-kelompok malaikat, jin, manusia, burung, binatang buas, dan lain-lain<sup>27</sup>.

Selanjutnya firman Allah Swt dalam Suroh Al-Hujurat ayat 13 yaitu :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ



*Artinya: Hai manusia, Sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal*<sup>28</sup>.

M. Quraish Shihab memberi uraian penjelasan tentang ayat ini diantaranya kata *تعارفو* adalah bentuk jamak dari kata *عرف* yang berarti mengenal. Patron kata yang digunakan ayat ini mengandung makna timbal balik. Dengan demikian, ia berarti saling mengenal. Semakin kuat pengenalan satu pihak kepada lainnya, semakin terbuka peluang untuk saling memberi manfaat. Karena itu, ayat di atas menekankan perlunya saling mengenal. Perkenalan itu dibutuhkan untuk saling menarik pelajaran dan pengalaman pihak lain guna meningkatkan ketaqwaan kepada Allah Swt, yang dampaknya tercermin pada kedamaian dan kesejahteraan hidup duniawi dan kebahagiaan ukhrawi. Anda tidak dapat menarik pelajaran, tidak dapat saling melengkapi dan menarik manfaat, bahkan tidak dapat bekerja sama tanpa saling mengenal. Saling mengenal yang digarisbawahi oleh ayat di atas adalah “pancing”nya bukan “ikan”nya. Yang ditekankan adalah caranya bukan manfaatnya karena, seperti kata orang, memberi “pancing” jauh lebih baik daripada memberi “ikan”<sup>29</sup>.

Demikian juga halnya dengan pengenalan terhadap alam raya. Semakin banyak pengenalan terhadapnya, semakin banyak pula rahasia-rahasianya yang terungkap, dan ini pada gilirannya melahirkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menciptakan kesejahteraan lahir dan batin, dunia dan akhirat<sup>30</sup>.

Beberapa ayat di atas, menunjukkan pentingnya kegiatan bersama dilakukan secara bersama-sama dalam istilah lain organisasi untuk mempercepat terlaksananya sebuah tujuan yang diinginkan.

Budaya organisasi dalam kajian Islam dapat ditelusuri dari beberapa penuturan para pakar kajian Islam berikut ini diantaranya adalah Faisal Ismail. Menurut beliau antara budaya dan Islam dua keadaan yang saling tidak mencakup. Artinya Islam bukan merupakan bagian kebudayaan dan sebaliknya kebudayaan bukan merupakan bagian dari Islam keduanya berdiri sendiri<sup>31</sup>. Menurutnya budaya berasal dari daya cipta, karsa manusia sedangkan Islam adalah wahyu. Berikut ini petikan pernyataannya:

Begitu pula berhubung agama Islam dan kebudayaan Islam itu berdiri sendiri (tentu saja ada saling paut dan saling kait yang erat antara keduanya), maka keduanya dapat dibedakan dengan jelas dan tegas. Shalat misalnya adalah unsur (ajaran) agama, selain berfungsi untuk melestarikan hubungan manusia dengan Tuhan, juga dapat melestarikan hubungan manusia dengan manusia, dan juga menjadi pendorong dan penggerak bagi terciptanya kebudayaan. Untuk tempat shalat, orang membangun mesjid dengan gaya arsitektur yang megah dan indah, masjid itulah kebudayaan. Seluruh segi ajaran Islam menjadi tenaga penggerak bagi penciptaan budaya<sup>32</sup>.

Dari paparan di atas, terdapat hubungan yang erat antara budaya dan Islam. Hubungan erat itu adalah bahwa Islam merupakan dasar, asas, pengendali, pemberi arah dan sekaligus merupakan sumber nilai-nilai budaya dalam pengembangan dan perkembangan kultural. Agama Islamlah menjadi pengawal, pembimbing dan pelestari seluruh rangsangan dan gerak budaya, sehingga ia menjadi kebudayaan yang bercorak dan beridentitas Islam.

M. Abdul Karim telah mengkaji tentang kesulitan-kesulitan untuk mendefinisikan kebudayaan Islam yang dapat dijadikan sebagai makna yang dipahami secara umum. Menurut Karim kebudayaan Islam adalah kebudayaan yang benar-benar disepakati dan tidak diragukan oleh para ahli sebagai kebudayaan yang datang dari Islam baik yang dihasilkan oleh umatnya, pemerintahannya, maupun sebagai manifestasi dari nilai-nilai ajaran Islam<sup>33</sup>.

Musa Asy'arie memberikan uraian bahwa kebudayaan dalam perspektif Alqur'an adalah suatu kegiatan total diri manusia yang meliputi kegiatan akal yaitu pemikiran dan zikir serta kesatuannya dalam perbuatan<sup>34</sup>. Kebudayaan disini dalam tahap proses, yaitu kesatuan pikiran dan *qalbu* dalam perbuatan. Pikiran sebagai sarana memahami alam dan manusia, sedangkan *qalbu* adalah untuk memahami tanda-tanda kebesaran Allah, baik yang tersirat maupun yang tersurat.

Selanjutnya pendapat yang lain mengatakan bahwa agama samawi dan kebudayaan adalah berdiri sendiri-sendiri. Jadi agama samawi dan kebudayaan tidak saling mencakup. Pandangan ini dikemukakan oleh Saifuddin Anshari berikut ini:

Agama-samawi dan kebudayaan tidak saling mencakup; pada prinsipnya yang satu tidak merupakan bagian daripada yang lainnya; masing-masing berdiri sendiri. Antara keduanya tentu saja dapat saling hubungan dengan erat seperti kita saksikan dalam kehidupan dan penghidupan manusia sehari-hari. Sebagaimana pula terlihat dalam hubungan erat antara suami

dan istri, yang dapat melahirkan putera, namun suami bukan merupakan bagian dari si isteri, demikian pula sebaliknya<sup>35</sup>.

Dari dua paparan di atas, menunjukkan kehati-hatian pemikir Islam untuk menempatkan makna budaya dan Islam pada posisi masing-masing. Budaya pada wilayah dimensi kreatifitas manusia sedangkan Islam ajaran wahyu yang tertulis dalam Al-Qur'an yang penerapannya mengikuti Rasulullah Muhammad SAW.

Islam menjadi dasar, asas, pengendali, pemberi arah dan sekaligus merupakan sumber nilai-nilai dapat ditelusuri dari perilaku yang ditunjukkan oleh Rasulullah Muhammad SAW ketika mempersaudarakan kaum Muhajirin dan Anshar atas dasar kebenaran dan rasa persamaan dengan istilah Ukhuwwah Islamiyah<sup>36</sup>. Perilaku ini berdasarkan perintah Allah SWT dalam suroh Al-Hujurat ayat 10 berikut ini:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾

*Artinya: Orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat<sup>37</sup>.*

Selanjutnya dikemukakan, terkait dengan peraturan ketika Rasulullah berada di Madinah, semua orang Arab penduduk Madinah memeluk Islam. Seluruh kaum Anshar telah memeluk Islam kecuali beberapa orang kabilah dari kaum Aus. Kemudian Nabi SAW menulis sebuah Piagam Perjanjian antara kaum Muhajirin dan kaum Anshar dengan kaum Yahudi. Dalam perjanjian itu ditegaskan secara gamblang mengenai penetapan kebebasan beragama dan hak pemilikan harta benda mereka, serta syarat-syarat lain yang saling mengikat kedua belah pihak<sup>38</sup>. Piagam Madinah tersebut merupakan kajian dalam budaya organisasi yang berusaha mengikat para anggota masyarakat didalamnya untuk mematuhi dan dijalankan bersama berlandaskan ajaran Islam.

Berdasarkan beberapa penuturan di atas, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam adalah hasil daya, cipta dan karya manusia dalam kelompok organisasi yang disepakati bersama berdasarkan ajaran Islam sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadis.

## Sejarah Keberadaan Pesantren Tarbiyah Islamiyah ar-Raudhatul Hasanah.

Pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan didirikan atas prakarsa dari keluarga karo beserta persatuan sarjana muslim karo yang bukan berasal dari alumni pondok pesantren yang menginginkan agar keturunan mereka memiliki ilmu pengetahuan tentang keislaman yang baik, memiliki sejarah yang panjang dengan usia 32 tahun. Menurut teori pertumbuhan organisasi (*life cycle theory*), maka pesantren ini dapat dikatakan telah berada pada tahap kematangan (*maturity*). Dalam pandangan Clark dalam Peterson<sup>39</sup>, organisasi yang telah lama berdiri, memiliki apa yang disebut dengan *organizational saga*, yaitu pemahaman kolektif berdasarkan sejarah mengenai keberhasilan organisasi, yang memberikan landasan normatif bagi anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar. *Organizational Saga* tersebut merupakan salah satu sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi karena dibangun selama bertahun-tahun.

Dalam konteks penelitian ini, pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah telah memiliki *organizational saga*, yang dibangun atas sejarah keberhasilan yang pernah diraih dan telah berhasil membangun *image* yang dapat membentuk *character* lembaga, sehingga berhasil membangun *identity* yang membedakan dengan pesantren lainnya<sup>40</sup>.

Hal ini membuat komunitas pesantren memiliki tali perekat (*socialcement*)<sup>41</sup> dan dorongan untuk terus memelihara budaya organisasi. Sebagaimana Goffe dan Jones mengatakan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan untuk mempersatukan orang-orang dalam organisasi disebut sebagai *communal organization* yang ditandai dengan tingkat sosiabilitas dan solidaritas yang tinggi<sup>42</sup>, sedangkan Cameron dan Quinn menyebutnya sebagai *clan organization*<sup>43</sup>, di mana organisasi seolah-olah layaknya sebuah keluarga besar di mana masing-masing anggota keluarga memiliki tanggung jawab yang sama, saling peduli di antara mereka, saling berbagi pengalaman, saling mengingatkan jika ada yang salah dan saling melindungi ketika ada ancaman dari luar sehingga budaya juga dapat berfungsi sebagai *social control system*<sup>44</sup>.

Sementara menurut Laura & Al Ries bahwa organisasi yang matang dan besar (*big companies*) cenderung terbelenggu oleh kebiasaan (*the way they are*)<sup>45</sup>. Untuk menghindari pemikiran yang terbelenggu masa lalu, maka pemimpin pesantren dituntut untuk menjadi *great leader* yang selalu berpikir *learn from the*

*future* (belajar menciptakan hal-hal baru dengan imajinasi) dan bukan berpikir yang hanya mendewakan pengalaman (*learn from the past*), karena pengalaman dapat menyesatkan organisasi<sup>46</sup>.

Berdasarkan konteks penelitian ini, ditemukan pimpinan pesantren selalu melakukan penyesuaian dengan kondisi lapangan yang ada. Pada prinsipnya pesantren ini menganut sistem pendidikan pesantren modern Gontor Ponorogo karena para pengasuh awal berasal dari para alumni PM Gontor Ponorogo. Pola yang dijalankan juga mengikuti PM Gontor, hanya saja pesantren Ar-Raudhatul Hasanah melakukan penyesuaian dengan menambah kurikulum kementerian agama untuk tingkat Tsanawiyah dan Aliyah. Para pimpinan pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah melakukan *learn from the future* pada akhirnya berdampak pada peningkatan jumlah santri dan santriwati setiap tahunnya<sup>47</sup>.

Berdasarkan analisis temuan pertama penelitian dapat dikemukakan preposisi bahwa: “*Setiap Organisasi mampu bertahan bila memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas serta kemampuan kepemimpinan yang disesuaikan dengan dinamika lingkungan yang ada (internal dan eksternal)*”.

### **Budaya Organisasi Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan.**

Organisasi pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan memiliki isi budaya organisasi yang terdiri atas dua aspek. *Pertama*, aspek yang tampak kasat mata (*tangible*), dapat diamati dan diukur seperti: Struktur Organisasi di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Logo, Seragam Santri dan Santriwati, Visi dan Misi Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Peraturan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. *Kedua*, aspek yang tidak tampak (*Intangible*), yaitu berupa filosofi, keyakinan, dan nilai-nilai. Nilai-nilai yang termaktub Motto Pendidikan, Panca Jiwa Pesantren dan Panca Jangka Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Wirawan menyatakan bahwa inti suatu budaya organisasi yang membedakannya dengan budaya organisasi lain adalah isinya<sup>48</sup>. Intinya perbedaan isi budaya organisasi dari tiap-tiap organisasi merupakan ciri khas suatu organisasi yang menjadi sumber kekuatan agar organisasi tetap *survive* seiring perjalanan waktu.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui level budaya organisasi yang tampak berupa artefak budaya, selanjutnya menuju pada level yang kedua berupa nilai-nilai berakhir pada level yang ketiga berupa asumsi dasar. Nilai-nilai organisasi secara spesifik adalah keyakinan yang dipegang teguh seseorang atau sekelompok orang mengenai tindakan dan tujuan yang seharusnya dijadikan landasan atau identitas organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnis, menetapkan tujuan-tujuan organisasi atau memilih tindakan yang patut dijalankan di antara beberapa alternatif yang ada<sup>49</sup>. Secara keseluruhan nilai sebagai dasar perilaku dalam temuan penelitian ini dapat dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 1  
Analisis Nilai-Nilai dalam Temuan Penelitian

NO	NILAI-NILAI	PERILAKU/PERFORMANCE	TAMPAK
1	KEIKHLASAN	1. Ketekukan dalam Belajar Mengajar	Proses Belajar mengajar
		2. Kesiadaan membina <i>fulltime</i>	Kegiatan di Pesantren
		3. Kesertaan upaya problem solving	Rapat, Pengasuhan
2	KESEDERHANAAN	1. Pemakaian Pakaian seragam	PBM
		2. Penampilan	Keseharian Santri dan santriwati
3	KEMANDIRIAN	1. Kemampuan Mengurus Kebutuhan	Tidur, Mandi, Mencuci, Makan
		2. Memecahkan masalah	PBM, Kegiatan Ekstra
4	UKHUWAH ISLAMIAH	1. Keaktifan Kegiatan	Kegiatan Asrama, Konsulat, OPRH, Pramuka
5	KEBEBASAN	1. Berfikir	PBM
		2. Aktifitas Santri dan santriwati	Ekstra Kurikuler, Drama Arena, Panggung Gembira
6	BERBADAN SEHAT	1. Menjaga Kesehatan	Aktifitas Makan
7	BERDIKARI	1. Kegiatan Perekonomian	Koperasi, Kantin

8	BERBUDI TINGGI	1.Kebaikan Akhlak	PBM, Keseharian Santri dan santriwati
9	BERPENGETAHUAN LUAS	1.Aktif Kegiatan Ilmiah	PBM, Kelompok Study, Perlombaan
10	MUSYAWARAH	1. Keaktifan memutuskan bersama	Rapat
11	AMANAH	1. Menjaga sesuatu dengan baik	Kepemimpinan
12	WAKAF	1. Gemar melakukan pemberian yang baik	Akhir Tahun Pelajaran
13	DISIPLIN	1.Ketepatan Waktu	PBM, Ekstra

Budaya tertinggi dari sebuah organisasi adalah nilai-nilai. *Values* (nilai-nilai) adalah keyakinan abadi (*enduring belief*) yang dipilih seseorang atau sekelompok orang sebagai dasar untuk melakukan suatu kegiatan tertentu (*mode of conduct*) atau sebagai tujuan akhir tindakannya (*end state of existence*).

Berdasarkan analisis temuan kedua penelitian dapat dikemukakan preposisi bahwa: “*Inti budaya organisasi yang membedakan dengan budaya organisasi lain adalah isinya, merupakan sumber kekuatan agar tetap survive menghadapi tantangan zaman*”.

### **Budaya Organisasi yang dikembangkan di Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan.**

1. Budaya Motto Pendidikan dan Panca Jiwa Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Motto pendidikan yang berisi berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berpikiran bebas dan beramal ikhlas dilanjutkan dengan Panca Jiwa yang isinya hampir sama motto pendidikan yaitu jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa berdikari, jiwa ukhuwwah Islamiyah serta jiwa bebas menjadi nilai yang berjalan dalam kehidupan keseharian pesantren.

2. Budaya Musyawarah

Kegiatan musyawarah menjadi event penting dalam mengkomunikasikan seluruh kegiatan yang ada di pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan.

Musyawahar menjadi sesuatu yang penting dalam ajaran Islam. Hal ini dapat ditelusuri dalam firman Allah Swt dalam Suroh Ali Imran ayat 159 berikut ini:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِنْ لَّمْ يَكُنْ لَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿٥٩﴾

*Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya<sup>50</sup>.*

### 3. Budaya Amanah

Salah satu kegiatan mulia yang menjadi kebahagiaan bagi seorang anggota pondok pesantren ar-Raudhatul Hasanah baik dari kalangan pendidik, pengelola maupun santri dan santriwati adalah ketika diberi tanggung jawab melaksanakan tugas, maka mereka semuanya akan berusaha melaksanakan seluruh amanah yang dibebankan kepadanya.

Dalam al-Qur'an Allah Swt memberikan penekanan bagi umat Islam untuk selalu menjaga amanah ini sebagaimana firman Allah dalam Surah an-Nisa' ayat 58 berikut ini:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ۝٥٨﴾

*Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat<sup>51</sup>.*

### 4. Budaya Wakaf

Budaya wakaf ini dilakukan oleh para pendiri Pesantren ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan. Gabungan tanah wakaf H. Fakhruddin Tarigan



beserta H. Ahkam Tarigan dan H. Mahdian Tarigan menjadi cikal baka lahirnya pendidikan Islam. Walaupun mereka tidak bertindak sebagai pelaksana dalam bidang pendidikan. Sehingga menurut keterangan Bapak Direktur Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Drs. H. Rasyidin Bina, MA Pendiri Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan ada dua komponen yaitu *pertama* pendiri dalam arti yang mewakafkan tanah dan *Kedua* pendiri dalam arti yang menggagas pendidikan ala pesantren salah satunya adalah Alm. Ustadz Usman Husni<sup>52</sup>.

#### 5. Budaya Pemisahan Asrama

Pondok pesantren telah memberlakukan manajemen modern dalam tata kelola sebuah asrama sebagai bekal untuk melatih bertanggung jawab terhadap amanah untuk keberhasilan hidup mereka dimasa mendatang. Munculnya persepsi positif terhadap Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah salah satu faktor pendorongnya adalah penampilan fisik pesantren yang besar dan kondusif. Hal itu dibuktikan dengan keberadaan pesantren yang rata-rata memiliki gedung yang baik, luas pesantren berhektar-hektar, fasilitas belajar lengkap sesuai dengan kompetensi keilmuan masing-masing, dan lingkungan nyaman untuk belajar. Keadaan ini member gambaran yang ringkas tentang pesantren yang berlingkungan kondusif dan memungkinkan bagi para santri belajar secara baik dan nyaman.

#### 6. Budaya Sistem Belajar

Kekhasan berikutnya tentang sistem belajar di pondok pesantren ar-Raudhatul Hasanah ini adalah kegiatan *Muajjih* yaitu belajar malam yang puncaknya biasanya dilakukan ketika adanya ulangan umum baik untuk ujian nasional maupun ujian pesantren sendiri. Malam itu bagai pasar malam karena seluruh tempat dipenuhi oleh santri dan santriwati yang mengulang pelajaran.

Hasil kajian temuan dari pesantren ar-Raudhatul Hasanah ini dapat disimpulkan bahwa: Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum serta menerapkan kurikulum nasional dari kementerian agama, hubungan madrasah dan pesantren serta pengelolaannya bersifat *integrated*. Kenyataan tersebut didasarkan bahwa santri secara otomatis menjadi murid di KMI dan juga murid madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah. Kebijakan di madrasah tetap di bawah otoritas penuh pengasuh/pimpinan pondok.

Temuan di atas sesuai dengan tipologi konstruksi Amien Haedar yang membaginya menjadi empat. (1) Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional, baik sekolah umum maupun sekolah keagamaan. (2) Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum, tapi tidak menerapkan kurikulum nasional. (3) Pesantren yang hanya mendirikan madrasah diniyah. (4) Pesantren yang hanya sekedar menjadi tempat pengajian.<sup>53</sup>

Adanya tipologi pesantren di atas akibat dari respons pesantren terhadap modernisasi pendidikan Islam dan perubahan-perubahan sosial ekonomi yang berlangsung dalam masyarakat Indonesia sejak awal abad ini mencakup beberapa hal sebagai berikut: *Pertama*, pembaruan substansi atau isi pendidikan pesantren dengan memasukkan subyek-subyek umum dan *Vocational*. *Kedua*, pembaruan kelembagaan, seperti system klasikal, dan penjenjangan. *Ketiga*, pembaruan kelembagaan, seperti kepemimpinan pesantren, diversifikasi lembaga pendidikan. *Keempat*, pembaruan fungsi, dari fungsi kependidikan untuk juga mencakup fungsi sosial-ekonomi.<sup>54</sup>

Secara implisit dinyatakan bahwa pesantren perlu mengkaji ulang secara cermat dan hati-hati berbagai gagasan untuk mengorientasikan pesantren pada tantangan ‘kekinian’. Sebab, bukan tidak mungkin orientasi semacam itu akan menimbulkan implikasi

## 7. Budaya Ritual Keagamaan

Puasa sunnah senin dilakukan oleh semua santri dan santriwati untuk melatih kesabaran. Pelaksanaan ibadah rutin lainnya Tadarrus al-Qur'an ba'da sholat magrib dilaksanakan setelah sholat magrib menunggu datangnya sholat Isya dilaksanakan di Mesjid. Pembacaan al-Qur'an dilakukan secara bersama-sama maupun mandiri. Secara mandiri digunakan sekaligus untuk menghafal dan Muroja'ah Juz 30. Bagi santri dan santriwati yang ingin mendalami dalam menghafal maka lembaga ekstra Jam'iyatul Qurra' Wal Huffaz (JQH) merupakan sarana itu hal tersebut.

Pelaksanaan Ibadah lainnya adalah sholat Tahajjud sifatnya insidentil bila ada hajat dari pondok pesantren seperti ulang tahun pondok pesantren, 1 Muharram, santri dan santriwati kelas VI akan mengikuti ujian akhir nasional mereka melaksanakan sholat Tahajjud.

#### 8. Budaya *Life Skill* (Kecakapan Hidup)

Biasanya dilaksanakan oleh santri dan santriwati kelas V di semester genap sampai menjelang kelas VI di semester ganjil yang sedang diamanahkan pesantren untuk mengelola OPRH (Organisasi Pelajar Raudhatul Hasanah) termasuk didalamnya usaha pesantren diantaranya Koperasi, Toko Santri dan lain sebagainya. Menurut penuturan salah seorang ustadz bahwa keuntungan toko tersebut 5 tahun terakhir setiap tahunnya  $\pm 1.000.000.000$ . Koordinasinya dibawa Kabid BUMP<sup>55</sup>.

Santri dan santriwati hanya menjaga tidak berhak mengambil keuntungan finansial. Keuntungan santri dan santriwati adalah ilmu *life skill* dari Pondok pesantren ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan.

Program dari pesantren ar-Raudhatul Hasanah yang rasional dan relevansi dengan kebutuhan santri dan masyarakat ini tercermin dari tujuan pesantren yang dinyatakan secara eksplisit. *Pertama*, pesantren ini bertujuan memberi bekal kepada lulusannya untuk memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), yang ditunjang dengan tersedianya berbagai sarana dan prasarana yang memadai. *Kedua*, pesantren ar-Raudhatul Hasanah bertujuan membentuk santri yang berkepribadian, beriman, dan bertaqwa kepada Tuhan melalui pembelajaran keagamaan dengan disediakan sarana ibadah dan pembinaan moral-spiritual dan kemampuan *life skill*. Kedua tujuan ini dimaksudkan sebagai pemenuhan kebutuhan (*demand-driven*) dengan menyiapkan lulusan yang *linked* dengan kebutuhan sosial masyarakat luas, terutama terbentuknya perilaku santri yang mandiri mempribadi<sup>56</sup>.

Berdasarkan analisis temuan ketiga penelitian dapat dikemukakan preposisi bahwa: “*Budaya yang dikembangkan didalam sebuah organisasi menjadi ciri khas setiap organisasi*”.

#### **Budaya Organisasi Sebagai Faktor Keberhasilan Pendidikan Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan.**

Kesemua yang berlaku dalam keseharian kegiatan di Pondok Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah merupakan budaya yang telah dilakukan selama kurang lebih 32 tahun sejak pesantren ini didirikan. Data menunjukkan peningkatan

signifikan dari penerimaan santri dan santriwati baru setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan budaya organisasi berperan sebagaimana uraian berikut ini:

#### 1. Identitas Organisasi.

Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan, secara jelas dan unik adalah Bumi Wakaf itu tertulis dan terpampang secara Jelas dan nyata di halaman depan ketika memasuki areal pesantren ini.

Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah terdapat keunikan sebagaimana isi dokumen berikut ini:

Besarnya respon dan animo masyarakat terhadap eksistensi dan sistem pendidikan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, menunjukkan akan perkembangan yang menjanjikan di masa yang akan datang. Untuk itu perlu dibentuk suatu Badan Hukum, yang bertugas sebagai majelis kenazhiran wakaf, sehingga pesantren dapat mengantisipasi perkembangan zaman. Saat itu pesantren menugaskan H. Abdul Mutholib Sembiring, SH untuk membuat konsep suatu badan hukum Pesantren. Pada akhirnya, disepakati nama dan bentuk badan hukum Pesantren ini dengan nama Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang diakte-notariskan pada tanggal 13 Agustus 1986 di Medan oleh notaris Djaidir, SH. Meskipun baru diakte-notariskan pada tahun 1986, namun tersirat bahwa Badan Wakaf ini didirikan terhitung sejak tanggal 1 Muharram 1403 H bertepatan dengan tanggal 18 Oktober 1982, sesuai dengan tanggal berdirinya Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah<sup>57</sup>.

Ada dua hal yang dapat diamati *pertama* Organisasi Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah ini sebagai Organisasi yang bergerak di bidang Pendidikan dan *kedua*, badan hukumnya adalah Badan Wakaf Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah yang diakte-notariskan pada tanggal 13 Agustus 1986 di Medan oleh notaris Djaidir, SH.

Konsekwensinya adalah pesantren ini milik umat Islam yang diwakili oleh institusi Badan Wakaf. Sebagaimana tulisan berikut ini:

Sejak diwakafkan, dan dengan diakte-notariskannya Badan Wakaf, berarti para pewakif telah melepaskan hak milik pribadinya secara turun temurun demi kepentingan Islam, umat Islam dan Pendidikan Islam. Dengan demikian, Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah secara resmi telah berpindah status dari milik pribadi menjadi milik umat yang dalam hal ini diwakili oleh institusi Badan Wakaf<sup>58</sup>.

Identitas Organisasi jelas sebagai lembaga pendidikan dan milik umat dengan status badan wakaf. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dengan identitasnya sehingga membedakan dengan organisasi lain.

## 2. Menyatukan Organisasi

Salah satu faktor penentu keberhasilan Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan adalah jelasnya visi dan misi Pesantren. Visi kelembagaan pesantren adalah menjadikan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah sebagai lembaga kaderisasi dan layanan masyarakat bermutu, semata-mata untuk ibadah kepada Allah SWT dan mengharap ridho-Nya serta implementasi fungsi khalifah Allah di muka bumi.

Kaderisasi adalah proses pengkaderan ulama dan pemimpin umat yang diimplementasikan secara terstruktur dan simultan melalui milieu yang kondusif, serta layanan pembentukan individu yang unggul dan berkualitas baik secara akademisi maupun praktisi yang tercermin dalam sikap inovatif, kreatif dan proaktif terhadap perkembangan ilmu.

Berdasarkan visi di atas, bahwasanya yang hendak dilakukan pesantren dalam kegiatan jangka panjang adalah Kaderisasi dan Layanan Masyarakat bermutu. Pihak pesantren proaktif bersama dengan orang tua santri dan juga perwakilan mereka yaitu komite mendengarkan keinginan dan kemauan mereka.

Wirawan menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu<sup>59</sup>. Norma, nilai-nilai, visi dan misi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi. Ketika akan masuk menjadi organisasi, para calon anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya yang berbeda dan karakteristik yang berbeda. Agar dapat diterima sebagai anggota organisasi, mereka wajib menerima dan menerapkan budaya organisasi.

Budaya organisasi menyediakan alat kontrol bagi aktivitas organisasi dan perilaku anggota organisasi. Norma, nilai-nilai, visi dan misi di Pondok Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan menjadi pola pikir dan perilaku anggota pesantren. Isi budaya organisasi di pondok pesantren mengontrol apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh anggota pesantren.

## 3. Komitmen Kepada Organisasi dan Kelompok.

Salah satu upaya agar anggota organisasi berkomitmen terhadap organisasinya adalah adanya keinginan yang besar dari organisasi yang disebut dengan cita-cita, sehingga dapat mengurangi munculnya keinginan yang kecil-kecil dari setiap anggota organisasi sebagaimana tulisan berikut ini:

Perkembangan tanah wakaf Pesantren yang lumayan pesat, belum diikuti dengan penataan bangunan yang efisien dan rapi. Untuk itu, pada tahun 2004, Pesantren telah berencana membuat **Master Plan**. Kendala utama pembuatan master plan adalah belum sinkronya antara luas tanah yang dimiliki dengan perluasan yang diinginkan, sehingga kesulitan untuk menentukan letak bangunan, sarana dan prasarana lainnya.

Namun dengan luas tanah  $\pm 8$  hektar, Pesantren akhirnya membuat master plan dengan luas tanah yang dimilikinya, dengan tetap menggambar alternatif beberapa fasilitas pada tanah seluas 10 hektar, seandainya benar-benar tercapai. Dengan demikian jika seandainya Pesantren tidak mampu meluaskan tanahnya seluas 10 hektar, tetap tidak mengganggu jalanya pembangunan yang direncanakan<sup>60</sup>.

Saat ini Pesantren Ar-Raudhatul sudah memiliki luas areal, Alhamdulillah berkat rencana besar yang digulirkan pada tahun 2004, pada tahun 2014 ini pesantren sudah memiliki melebihi dari target awal yaitu hanya  $\pm 10$  Ha. Semua anggota organisasi berkomitmen untuk bersama memfaktakan rencana yang dituangkan pada tahun 2004 yang lalu.

Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif di pesantren ini mengembangkan rasa memiliki dan komitmen yang tinggi terhadap pondok pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan.

Berdasarkan analisis temuan keempat penelitian dapat dikemukakan preposisi bahwa: *“Budaya organisasi mempunyai peran besar dalam mencapai tujuan organisasi karena budaya organisasi berperan untuk menunjukkan Identitas Organisasi, Menyatukan Organisasi dan menguatkan komitmen kepada organisasi dan kelompok ”.*

## **Penutup**

Sejarah kehadiran pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan memiliki sejarah yang panjang dengan usia 32 tahun. Keunikan pesantren ini adalah didirikan atas prakarsa dari keluarga karo beserta persatuan sarjana muslim karo yang bukan berasal dari alumni pondok pesantren yang menginginkan agar keturunan mereka memiliki ilmu pengetahuan tentang keislaman yang baik. Sampai saat ini telah menamatkan 23 angkatan, memiliki santri dan santriwati 2810 TP 2012/2013 dengan didukung oleh 203 Ustadz dan ustadzah dan 24 karyawan.

Budaya Organisasi di pondok pesantren Ar-Raudhatul Hasanah Paya Bundung Medan terdiri dari hal yaitu: a) Budaya Kasat Mata (*tangible*) yang terdiri dari Struktur Organisasi di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Logo, Seragam Santri dan Santriwati, Visi dan Misi Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Peraturan Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah. b) Budaya tidak Kasat Mata (*intangible*) berupa nilai-nilai yang termaktub Motto Pendidikan, Panca Jiwa Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah, Panca Jangka Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah.

Budaya Organisasi yang dikembangkan pondok pesantren adalah membudayakan nilai-nilai motto pendidikan yang berisi berbudi tinggi, berbadan sehat, berpengetahuan luas, berpikiran bebas dan beramal ikhlas dilanjutkan dengan Panca Jiwa yang isinya hampir sama motto pendidikan yaitu jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa berdikari, jiwa ukhuwwah Islamiyah serta jiwa bebas menjadi nilai yang berjalan dalam kehidupan keseharian santri dan santriwati ditambah dengan budaya musyawarah, Budaya Amanah, Budaya Wakaf dan Budaya Disiplin, Budaya Pemisahan Asrama, Budaya Sistem Belajar, Budaya Ritual Keagamaan dan Budaya *life skill*.

Budaya Organisasi menjadi faktor utama keberhasilan pendidikan di Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah karena budaya organisasi sebagai: a) identitas organisasi; b) menyatukan organisasi; dan c) komitmen kepada organisasi dan kelompok.

---

### Catatan

<sup>1</sup>UU No. 20 Tahun 2003, Bab I pasal 1 ayat 1

<sup>2</sup>*Ibid*, Bab II pasal 3.

<sup>3</sup>Sebagaimana diungkapkan oleh Bate bahwa budaya sebagai perangkat lunak organisasi, lihat Bate, *Strategies for Culture Change* (Oxford: Butterworth Heinemann, 1994); Bate menambahkan bahwa perangkat lunak organisasi harus kompatibel dengan perangkat kerasnya, misalnya budaya harus kompatibel dengan manajemen strategi. Mc Kenzie menyebutnya dengan The 7 S of McKenzie terdiri dari *hard system tools* (*strategy, structure, and system*) dan *soft system tools* (*share values, staff, skill dan style*), lihat Achmad Sobiri, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi* (Yogyakarta, UPP STIM YKPN, 2007), h. 244-247. Menurut Lim Budaya berfungsi sebagai alat untuk mendeskripsikan dan menjelaskan apa yang terjadi dalam organisasi dalam rangka memahami organisasi tersebut lebih baik dan utuh. Lihat Lim, *Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link*, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 16, no. 5, h.17.

---

<sup>4</sup>Kata sambutan Sri Edi Swasono Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Lihat Wibowo, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Cet. Ke-1 ( Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2010), h. v.

<sup>5</sup>*Ibid.*

<sup>6</sup>Kata sambutan J. Basuki Guru Besar STIA-LAN, dalam Wibowo, *Budaya Organisasi*, h. x.

<sup>7</sup>*Ibid.*

<sup>8</sup>HM Amin Haedari & Abdullah Hanif (Ed), *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global* (Jakarta: IRD Press, 2004), h.2

<sup>9</sup>Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta:Paramadina, 1997), h.10

<sup>10</sup>Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang: Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara (Jakarta: 2002). Hal senada juga pernah diungkapkan oleh Koentjaraningrat dalam bukunya berjudul *Kebudayaan, Mentalitet dan Pembangunan*, Cet. Ke-1 (Jakarta: Gramedia, 1976), h. 137; Diungkapkan bahwa kata kebudayaan itu adalah berasal dari bahasa Sanskerta *budhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti budi dan akal . Dengan demikian kebudayaan dapat diartikan “hal-hal yang bersangkutan dengan budi dan akal.

<sup>11</sup>J.Verkuyl, *Etika Kristen dan Kebudayaan*, terj. Soegiarto. Cet. Ke-2 (Jakarta: Badan Penerbit Kristen 1966), h. 13

<sup>12</sup>Faisal Ismail, *Paradigma Kebudayaan Islam: Studi Kritis dan Refleksi Historis*. Cet. Ke-2 (Yogyakarta: Titian Ilahi Press, 1997), h. 24

<sup>13</sup>Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Cet. 1 (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 19.

<sup>14</sup>*Ibid.*

<sup>15</sup>*Ibid.*

<sup>16</sup>Edgar H Schein, *Organizational Culture*, h.17

<sup>17</sup>Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Cet-2 (Jakarta: Salemba, 2008), h. 10

<sup>18</sup>Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Cet. 1 (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 76.

<sup>19</sup>Edgar H Schein, *An Organizational Culture and Leadership*, h.17

<sup>20</sup>Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, h. 78-79

<sup>21</sup>Q.S al-Baqarah/2:43

<sup>22</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, vol :1, Cet-I (Jakarta, Lentera, 2009), h. 215-216.

<sup>23</sup>Q.S an-Nisaa'/4:71

<sup>24</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, vol :2, h. 612.

<sup>25</sup>Ahmad Musthafa Al-Maragy, *Terjemah Tafsir Al-Maraghi Juz V* (Semarang: Toha Putra, 1986), h. 145



---

<sup>26</sup>Q.S Ash-Shaffat/37:1

<sup>27</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, vol :11, h. 210-211.

<sup>28</sup>Q.S al-Hujurat/49:13

<sup>29</sup>M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, vol :12, h. 617-618.

<sup>30</sup>*Ibid.*

<sup>31</sup>Faisal Ismail, *Paradigma Kebudayaan Islam*, h. 43

<sup>32</sup>*Ibid.*, h. 44

<sup>33</sup>M. Abdul Karim, *Sejarah Pemikiran dan Peradaban Islam*, Cet-1 (Yogyakarta: Pustaka Book Publisher, 2007), h. 33.

<sup>34</sup>Musa Asy'arie, *Manusia Pembentuk Kebudayaan dalam Alqur'an*, Cet-1 (Yogyakarta: Lembaga Studi Filsafat Islam, 1992), h. 98

<sup>35</sup>Endang Saifuddin Anshari, *Pokok-Pokok Pikiran Tentang Islam*. Cet. Ke-1 ( Bandung: Pelajar, 1969), h. 46

<sup>36</sup>Muhammad Sai'd Ramadhan al-Buthy, *Fiqhus Sirah: Dirasat Manhajiah 'Ilmiyah li Siratil-Musthafa 'alaihish-Shalatu was-Salam*. terj. Aunur Rafiq Shaleh Tamhid. Cet. Ke-10 ( Jakarta: Rabbani Press, 2006), h.175

<sup>37</sup>Q.S 49:10.

<sup>38</sup>Muhammad Sai'd Ramadhan al-Buthy, *Fiqhus Sirah*, h. 179

<sup>39</sup>M.W. Peterson (Ed), *Organization and Governance in Higher Education* (3rd ed), (Lexington: Massachusetts: Ginn Press, 1987), h.153

<sup>40</sup>Setiap organisasi pasti mempunyai identitas diri, artikulasi dari identitas tersebut tercermin dalam etos, tujuan dan nilai-nilai organisasi. Identitas diri menunjukkan *sense of individuality* yang bisa membantu organisasi membedakan dirinya dengan organisasi lain dalam lingkup persaingan, lihat Jhon Balmer and Alan Wilson, Corporate Identity: There is more to it than meets the eye, *International Studies of Management and Organization Journal*, 1998, h.12-13

<sup>41</sup>Linda Smircich, Concept of Culture and Organizational Analysis, *Administrative science quarterly* 28, 1983, h.339

<sup>42</sup>R. Goffe and G. Jones, "What holds the modern company together ?," Harvard bussines review, 1996, h.133

<sup>43</sup>Cameron and Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values Framework, Reading* (Mass: Addison Wesley, 1999), h. 36

<sup>44</sup>Michael Thusman and Charles O'Reily, *Winning through innovation* (Boston, Mass: Harvard business school press, 1997), h. 107

<sup>45</sup>Laura & Al Ries dalam Rhenald Kasali, *Re-Code, Your Change DNA* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), h. 14

<sup>46</sup>*Ibid.* h. 16

<sup>47</sup>Morgan, mengatakan bahwa budaya organisasi yang terlalu kuat sering mendorong organisasi menjadi egosentrik dan *inward looking*, seolah-olah hanya perusahaannya yang terbaik

sehingga cenderung menyepelekan dan enggan mengakui keunggulan para pesaing. Dengan kenyataan ini, maka budaya organisasi sesungguhnya seperti dua sisi dari satu mata uang. Di satu sisi budaya bisa menjadi asset bagi sebuah organisasi dan satu sisi lain bisa menjadi *liability* (faktor penghambat dalam kehidupan organisasi). Lihat Morgan, *The Image of Organization* (London: Sage Publication, 1997).

<sup>48</sup> *Ibid.*, h. 41

<sup>49</sup> Cathy Enz, *Power and Shared Values in the Corporate Culture* (Michigan: UMI Research Press, 1986), h. 27

<sup>50</sup> Q.S. Ali Imran (03): 159

<sup>51</sup> Q.S. an-Nisa' (4) : 58

<sup>52</sup> Wawancara dengan Direktur Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah diruang kerjanya pada hari Sabtu. Tgl. 23 Nopember 2013.

<sup>53</sup> Amin Haedar, *Transformasi Pesantren: Pengembangan aspek pendidikan Keagamaan dan Sosial* (Jakarta: LeKDIS & Media Nusantara, 2006), h. 31

<sup>54</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Melinium Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000), h. 105

<sup>55</sup> *Ibid.*

<sup>56</sup> Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan* (Yogyakarta: Majelis Luhur Taman Siswa, 1977), h. 24-40

<sup>57</sup> Abdul Wahid Sulaiman, dkk, *Profil Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah*, h. 20

<sup>58</sup> *Ibid.*, h. 21

<sup>59</sup> Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, h. 35

<sup>60</sup> Abdul Wahid Sulaiman, dkk, *Profil Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah*, Cet. Ke-1 (Medan: Raudhah Press, 2008), h. 9

## DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Musthafa Al-Maragy, (1986), *Terjemah Tafsir Al-Maraghi Juz V*, Semarang: Toha Putra.

Abdul Wahid Sulaiman, dkk, (2008), *Profil Pesantren Ar-Raudhatul Hasanah*, Cet. Ke-1, Medan: Raudhah Press.

A. Chaedar AlWasilah, (2003), *Pokoknya Kualitatif: Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif* . Cet. Ke-2, Bandung: Kiblat Buku Utama.

Amin Haedar, (2006), *Transformasi Pesantren: Pengembangan aspek pendidikan Keagamaan dan Sosial*, Jakarta: LeKDIS & Media Nusantara.

Azyumardi Azra, (2000), *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Melinium Baru* , Jakarta: Logos Wacana Ilmu.

- 
- Cameron and Quinn, (1999), *Diagnosing and changing organizational culture:Based on the competing values Framework*, Reading , Mass:Addison Wesley.
- Egon G. Guba and Yvonna S. Lincon, (1981), *Effective Evaluation:Improving the Usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches*, First Edition, San Francisco: California.
- Endang Saifuddin Anshari, (1969), *Pokok-Pokok Pikiran Tentang Islam*. Cet. Ke-1, Bandung: Pelajar.
- Faisal Ismail, (1997), *Paradigma Kebudayaan Islam: Studi Kritis dan Refleksi Historis*. Cet. Ke-2 , Yogyakarta: Titian Ilahi Press.
- HM Amin Haedari & Abdullah Hanif (Ed), (2004), *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, Jakarta: IRD Press.
- J.Verkuyl, (1966), *Etika Kristen dan Kebudayaan*, terj. Soegiarto. Cet. Ke-2, Jakarta: Badan Penerbit Kristen.
- Ki Hajar Dewantara, (1977), *Pendidikan*, Yogyakarta: Majelis Luhur Taman Siswa.
- Lexy. J. Moleong (2010), *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. Ke-27, Bandung:Remaja Rosdakarya.
- Linda Smircich, (1983), *Concept of Culture and Organizational Analysis, Administrative science quarterly*.
- M. Quraish Shihab, (2009), *Tafsir al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, vol :1, Cet-I , Jakarta, Lentera.
- M. Abdul Karim, (2007), *Sejarah Pemikiran dan Peradaban Islam*,Cet-1, Yogyakarta: Pustaka Book Publisher.
- Musa Asy'arie, (1992), *Manusia Pembentuk Kebudayaan dalam Alqur'an*, Cet-1, Yogyakarta: Lembaga Studi Filsafat Islam.
- Muhammad Sai'd Ramadhan al-Buthy, (2006), *Fiqhus Sirah:Dirasat Manhajiah 'Ilmiyah li Siratil-Musthafa 'alaihish-Shalatu was-Salam*. terj. Aunur Rafiq Shaleh Tamhid. Cet. Ke-10, Jakarta: Rabbani Press.
- Masganti Sitorus, (2010), *Metode Penelitian Pendidikan Islam*. Cet. Ke-1 ( Medan: IAIN Press, 2011), h. 159. Lihat Juga Dalam Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. Ke-27, Bandung:Remaja Rosdakarya.
- M.W. Peterson (Ed), (1987), *Organization and Governmancein Higher Education* (3nd ed), Lexington: Massachusetts: Ginn Press.

Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln, (2011), *Qualitative Research 1*, Terj. Dariyantno, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Nurcholis Madjid, (1997), *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta:Paramadina

Robert. E Stake, (2006), *Multiple Case Study Analysis*, New York: Guilford Press.

Robert K. Yin, (1996), *Case Study Research Design and Methods*. Terj: M. Djauzi Mudzakir, *Studi Kasus Desain dan Metode* , Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Taliziduhu Ndraha, , (2005) *Teori Budaya Organisasi*, Cet. 1, Jakarta: Rineka Cipta.

UU No. 20 Tahun 2003, Bab I pasal 1 ayat 1

Wirawan, (2008), *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Cet-2, Jakarta: Salemba.

Wibowo, (2010), *Budaya Organisasi:Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Cet. Ke-1, Jakarta: Rajagrafindo Persada.